

青森市職員カスタマーハラスメント対策

令和7年9月29日
総務部人事課

1 職員アンケートの結果 (主な内容)

職員へのカスタマーハラスメントに関するアンケート調査の実施

実施期間：令和7年5月19日（月）～6月20日（金）

対象者：青森地域広域事務組合への派遣職員を除く全職員（一般職員、再任用職員、会計年度任用職員、嘱託員）

回答者数：1,069人 / 3,865人

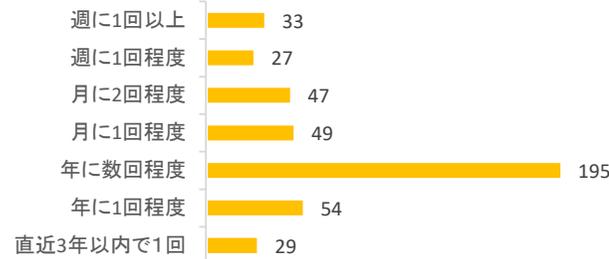
(1) 行政サービスの利用者等からのカスハラ



【カスハラを受けたことがある職員】

回答者の40.6%がカスハラを受けたことがあると回答。主な業務としては、「窓口業務(福祉、税務関連を除く)」が最も多く、次いで「事業部門の業務」が多かった。

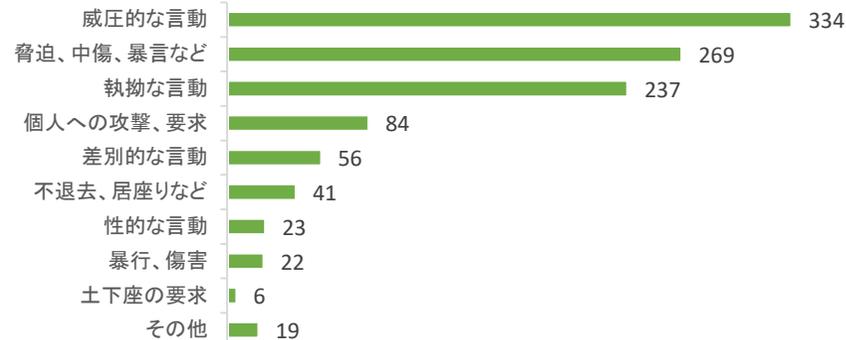
(2) カスハラを受けた頻度



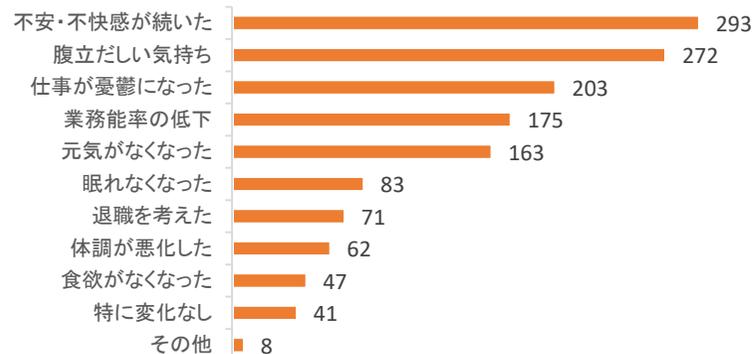
【カスハラを受けた頻度】

カスハラを受けたことがあると回答した職員のうち、最も多かったのは、「年に数回程度」で45%であり、35.9%以上の職員が月1回以上の頻度でカスハラを受けた。

(3) 受けたことのあるカスハラの内容 (複数回答可)



(4) カスハラを受けた後の心身の状態 (複数回答可)



【カスハラ具体的な内容】

- ・長時間(1時間以上)にわたって罵詈雑言をあびせられた。
- ・「言うこと(要望等)を聞かないと(大量の)開示請求するぞ」と脅される
- ・ネットに写真をさらしてやる、と言われ、顔と職員証を写真に撮られた。
- ・「結婚しているのか」、「最近の女は化粧をしない」、「女はこうあるべき」といった差別的発言を受けた
- ・制度上どうしようもない事でも、自分の思い通りに進まない事について、「これは職員に言わないとな」という脅し文句を言われる

【カスハラを受けた後の心身の状態】

- ・カスハラを受けた職員のうち、90%以上の職員が心身に悪影響を受けた。
- ・カスハラを受けた職員のうち、16.4%の職員が退職を考える程の心身への影響を受けた。

2 青森市職員カスタマーハラスメント対策の概要

近年、顧客等からの著しい迷惑行為、いわゆるカスタマーハラスメント※が社会問題となっており、本市でも、窓口等において、カスタマーハラスメントに該当する可能性のある行為が確認されています。

これらの行為は、**通常の業務への支障や他の利用者へのサービスの低下を招くほか、職場環境を悪化させる**重大な問題であると考えます。

本市において、**よりよい行政サービスを提供していく**とともに、理不尽で過剰な要求から職員を守り、**安心して働ける職場環境づくりを進める**ため、組織的なカスタマーハラスメント対策に取り組みます。

※カスタマーハラスメントの定義

行政サービスの利用者等からのクレーム・言動のうち、要求内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、職員の勤務環境が害されるもの

【主な取組内容】

(1) カスタマーハラスメントに対する基本方針の策定及び周知

- カスタマーハラスメントに対する**基本方針を策定**し、組織としての取組姿勢を明確に示すことで、職員が安心して働ける職場環境を整備します。
- カスタマーハラスメント防止啓発ポスター**を庁舎内に掲示することで、カスタマーハラスメントに対する意識啓発を図ります。
- 職員個人への攻撃に対する対策として、**ホームページへの職員名簿の掲載を管理職職員（課長級以上の職員）のみへ変更**します。

(2) 職員のための相談対応体制の整備

- 実際にカスタマーハラスメントが発生した場合や発生のおそれがある場合、また、カスタマーハラスメントに該当するか判断がつかない場合も含め、職員が適切に対応できるよう、**警察や弁護士などへの相談、幅広い相談体制を整えます。**

(3) カスタマーハラスメントへの対応方法、手順の策定

- カスタマーハラスメントが発生した場合に、慌てずに適切な対応が取れるよう「**カスタマーハラスメント対応マニュアル**」を作成します。

(4) 職員への教育・研修

- カスタマーハラスメントに対する職員の**意識啓発等のための研修を実施**します。

3 カスタマーハラスメント対策（1）

（1）カスタマーハラスメントに対する基本方針の策定及び周知

◆ カスタマーハラスメントに対する「基本方針」の策定

- カスタマーハラスメントに対する組織としての基本姿勢を明確に示すことで、職員が安心して働ける環境を整える
- 庁舎内にカスタマーハラスメント防止啓発ポスターを掲示することで、カスタマーハラスメントに対する意識啓発を図る

◆ 「青森市職員カスタマーハラスメント基本方針」の策定

【主な内容】

- **カスタマーハラスメントに対する基本的な考え方**
 - ・ 行政サービス利用者等からの要望や意見には**丁寧かつ真摯に対応**

ただし 職員の尊厳を傷つけるような行為があった場合には・・・
組織として職員を守り、適正な行政サービスの提供のため**毅然とした対応**

- **カスタマーハラスメントの定義及び該当する行為**
- **カスタマーハラスメントに対する基本的な対策について**

公表

【期待される効果】

- 職員のカスタマーハラスメントに対する不安が軽減され、**職員が安心して働ける職場環境が形成**される
- 公表により、本市におけるカスタマーハラスメントへの意識が向上し、**カスタマーハラスメント発生の未然防止**につながる



◆ 防止啓発ポスターの掲示

【主な内容】

窓口部門など、カスタハラが起りやすい部署を中心に庁舎内にポスターを掲示

- カスタマーハラスメントに対する
 - **職員の意識啓発**
 - **行政サービス利用者等の意識啓発**

【期待される効果】

カスタマーハラスメント発生の未然防止



◆ 職員個人への攻撃に対する対策

【主な内容】

- **ホームページへの職員名簿の掲載は管理職（課長級以上）のみへ変更**
- 職員の**名札表記や席図は名字のみ記載**【令和2年から一部実施済】

【期待される効果】 **職員が安心して働ける職場環境の形成**

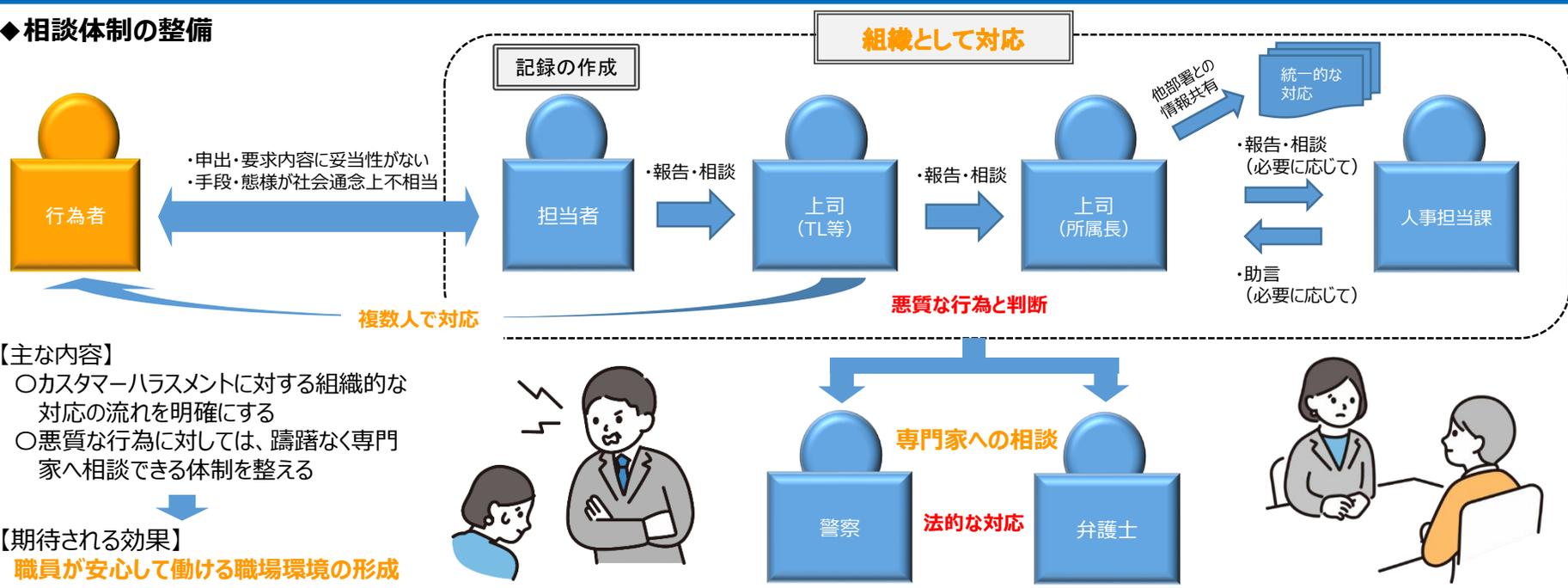
3 カスタマーハラスメント対策（2）

(2) 職員のための相談対応体制の整備

◆ 職場内の相談・専門家への相談など、幅広い相談体制の構築

- 所属内での相談体制を明確化し、行為者に対して組織として対応する体制を整える。
- 相手方の行為が悪質と判断される場合には、速やかに警察に通報する、弁護士に相談するなどの法的な対応を行える体制を整える。

◆ 相談体制の整備



3 カスタマーハラスメント対策（3）

（3）カスタマーハラスメントへの対応方法、手順の策定

◆「青森市職員カスタマーハラスメント対応マニュアル」の策定

- カスタマーハラスメントに対する具体的な対応を事前に定め、実際にカスタマーハラスメントが発生した際に、慌てず、適切に対応できる体制を整える。
- 職場内での相談体制や二次対応者としての上司の対応など、組織的な対応を明確にすることで、安心して対応できる職場環境を構築する。

◆「青森市職員カスタマーハラスメント対応マニュアル」の策定

【主な内容】

- **カスタマーハラスメントへの基本的な対応**
 - ・組織的に対応する
 - ・毅然と対応する
 - ・法的に対応する
- **カスタマーハラスメントの類型と対応例**
 - ・長時間拘束型
 - ⇒ 対応できる時間を設定する など
 - ・リピート型
 - ⇒ 繰り返しの不合理な問合わせには対応できない旨を伝える など
- **カスタマーハラスメント対応フロー**

【期待される効果】

- 具体的な対応例を参考に、**慌てず、適切に対応**できる
- 組織的な対応により、**安心して対応できる職場環境が形成**される

【具体的な対応①】

時間を設定し、同じ話を繰り返すなど、話が進展しなければ対応を終了します。

《対応の目安》

電話対応…30分

対面対応…60分

- ・相手と同じ要求を繰り返している
- ・怒鳴ったり、暴言を吐いている
- ⇒ どうしていいかわからない

不安



重荷

不安



【具体的な対応②】

暴行、脅迫、暴言、誹謗・中傷といった悪質な行為に対しては、対応を打ち切るなど、毅然とした対応を行います。

止めるよう警告 ⇒ 対応終了

- ・上司と連携した組織的な対応
- ・明確な対応方針で安心
- ⇒ **良好な職場環境**



3 カスタマーハラスメント対策（4）

（4）職員への教育・研修

◆ カスタマーハラスメントに対する職員の意識啓発

- 研修を通じて、カスタマーハラスメントによる職員・組織・他の行政サービス利用者等への影響を正しく理解し、カスタマーハラスメントに対する意識向上を図る。
- 新任課長研修・新任チームリーダー研修などの各階層別の研修に加え、実際に窓口又は電話により対応する職員を対象とした実践的な研修を実施し、カスタマーハラスメントに適切に対応できる体制を整える。

◆ 職員研修の実施

【主な内容】

○ 各階層別の研修

- ・ 新任課長研修
- ・ 新任チームリーダー研修
- ・ 窓口担当職員等研修 など

} 組織としての基本姿勢や
それぞれの役割などを正しく理解

○ 実践的な研修

- ・ 外部講師によるロールプレイングを用いた研修

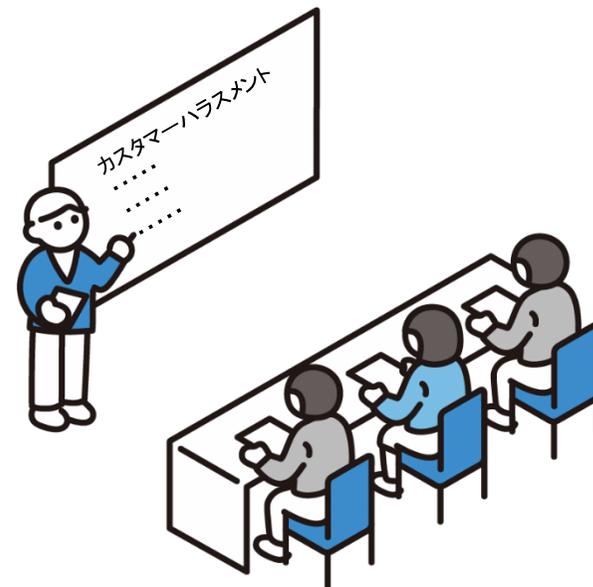
○ カスタマーハラスメント対策をいつでも確認できる体制

- ・ 「カスタマーハラスメント基本方針」
 - ・ 「カスタマーハラスメント対応マニュアル」
- } 庁内ポータルサイトにおいて、必要な時に
いつでも確認できる環境を整備



【期待される効果】

- カスタマーハラスメントに対する意識向上により、**効果的なカスタマーハラスメント対策**につながる
- 実践的な研修を通して、カスタマーハラスメントが発生した際に、**慌てず、適切に対応**できる



青森市職員カスタマーハラスメント基本方針

【基本的な考え方】

行政サービス利用者等から寄せられる要望や意見は、本来、よりよいまちづくりを推進していくための貴重な声であり、これらに対しては、これまで、丁寧かつ真摯に対応するよう努めてきました。

一方で、これらの要望や意見の中には、職員の人格を否定する言動や暴力を伴うものなど職員を傷つけるものもあり、これらの行為は、通常の業務への支障や他の利用者へのサービス低下を招くほか、職場環境を悪化させる深刻な問題となっています。

青森市では、行政サービス利用者等の要望や意見に対して、これからも、丁寧かつ真摯に対応することを基本としながら、職員の人格を否定する言動等に対しては、職員を守るとともに、行政サービスを適正に提供していくため、毅然とした態度で組織一丸となって対応していきます。

【カスタマーハラスメントの定義及び該当する行為】

1 カスタマーハラスメントの定義

行政サービスの利用者等からのクレーム・言動のうち、要求内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、職員の勤務環境が害されるもの

2 カスタマーハラスメントに該当する行為

(1) 「要求内容の妥当性」を欠く場合の例

- ・ 行政サービスに瑕疵・過失が認められない場合
- ・ 要求の内容が本市の行政サービスの内容と関係がない場合 など

(2) 「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なもの」の例

- ・ 身体的な攻撃（暴行、傷害など）
- ・ 精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言など）
- ・ 威圧的な言動
- ・ 土下座の要求
- ・ 継続的な（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動
- ・ 拘束的な行動（不退去、居座りなど）
- ・ 差別的な言動
- ・ 性的な言動
- ・ 職員個人への攻撃、要求 など

【カスタマーハラスメントへの対応について】

カスタマーハラスメントが発生した場合には、職員を守るため、複数人での対応や、職員からの相談に応じた対応など、組織的に対応します。

また、状況に応じて、対応できない旨を明確に伝える、対応を中止するなど、毅然と対応します。

さらに、悪質と判断した場合には、警察への通報や弁護士への相談など、法的に対応します。

【基本的な対策について】

- 1 カスタマーハラスメントに対する基本方針の策定及び周知
- 2 職員のための相談対応体制の整備
- 3 カスタマーハラスメントへの対応方法、手順の策定
- 4 職員への教育・研修